



Unternehmen müssen sich zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nicht nur auf einen neuen Konsumenten-Typus einstellen. In Analogie zum Smart Shopper treten immer mehr Smart Worker auf den Plan: Eine aufgeklärte und selbstbewusste Spezies, die mehr Mitsprache – insbesondere bei der Bestimmung seiner Arbeitszeiten – einfordert. Der „Homo oeconomicus“ wird zum Auslaufmodell.

Bild: Syda Productions – Fotolia.com

Wie Smart Worker ihre Callcenter-Arbeitszeiten künftig selbstbestimmt planen

## Workforce-Management: Egoismus positiv nutzen

Wirtschaftswissenschaftliche Theorien postulierten den „Homo oeconomicus“ und die Praxis folgt diesem Paradigma seit Jahrzehnten, und zwar kritiklos. Denn es wird von einem Menschenbild ausgegangen, das auf Rationalität, Gewinnorientierung sowie Eigennützigkeit reduziert wird.

Dass diese Theorie massive Kratzer bekommen hat, hat sich nicht herumgesprochen. Ende der 70er Jahre haben Kahnemann und Tversky mit ihrer „Neuen Erwartungstheorie“, die im Jahre 2002 immerhin mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde, eindrucksvolle Belege geliefert, dass die Grundannahmen des „Homo oeconomicus“ (oder auch „Econs“, wie der bedeutende Verhaltenspsychologe Richard Thaler sie despektierlich nannte) nicht haltbar sind.

Tatsächlich hat man es mit „Humans“ (Normalsterblichen) zu tun – also Menschen, die sich irren, beeinflussbar sind und Entscheidungen

auch intuitiv fällen, wie in den letzten Jahrzehnten in tausenden von Studien und Experimenten nachgewiesen werden konnte.

### Egoismus und Altruismus

Der Rechts- und Staatswissenschaftler Armin Falk geht von einem Menschen aus, den er als „Homo reciprocans“ bezeichnet. Dieser strebe nicht primär nach dem eigenen Vorteil, sondern nach Fairness. Diese Annahme deckt sich mit dem in der Soziologie verwendeten, universellen sozialen Prinzip der Reziprozität – dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Es besagt, dass Menschen voneinander gegenseitig abhängig sind und Reziprozität zu einer Bedingung des Menschwerdens wird, denn durch Gegenseitigkeit entstehen Beziehungen und Vertrauen.

Auf die Frage nach der richtigen Führungskultur übertragen bedeutet dies, dass Unternehmen stärker auf Vertrauen statt auf Kontrolle setzen

sollten – statt davon auszugehen, dass Mitarbeiter im Kern egoistisch und faul seien und für den jeweiligen Lohn so wenig wie möglich arbeiten würden. Eine Kultur von Vertrauen könne deshalb mehr Gewinne beschieren, weil Beschäftigte zum Beispiel eher Überstunden machen, wenn sie sich fair behandelt fühlen. Dass diese Vertrauenseffekte im Menschen angelegt sind, lässt sich anhand des „Moral Licensing“ (moralisches Bilanzieren) erklären, das die Psychologin Sonya Sachdeva untersucht hat. Nach ihren Analysen führen Menschen unbewusst eine Art Moralkonto, indem sie den ethischen Wert ihres Handelns austarieren. Nach einer guten Tat suchen Menschen erst einmal nicht mehr nach einer „altruistischen Befriedigung“. Ihre Bereitschaft zu prosozialem Verhalten steigt erst, wenn die moralische Selbsteinschätzung ein Defizit auf dem Moralkonto aufzeigt.

## Smart Worker

Der moderne Arbeitnehmer wird zunehmend ein emanzipierter, selbstbestimmter, vernetzter „Human“ sein. Unternehmen müssen sich bei ihm bewerben – und nicht umgekehrt: Aber nur, wenn die Bedingungen stimmen. Er strebt nach Individualisierung, ist Teil einer Do-it-yourself-Ökonomie, ist orts- und zeitungebunden, ist „everyline“ (immer und überall online) und schätzt flexible Arbeitsstrukturen. Unternehmen müssen also eine Antwort auf die Frage bereithalten, wie sie mehr Mitbestimmung bezüglich der Arbeitszeiten gewährleisten – und das unter Berücksichtigung der angeführten psychologischen Faktoren. Wie kann also das Zusammenspiel aus Geben und Nehmen im Zusammenhang mit Personaleinsatzplanung funktionieren?



Dr. Florian Schümann  
Geschäftsführer INTERcept Solutions GmbH  
und Professor für Dienstleistungsmanagement  
an der FOM.

## „Fuzzy Satisfaction Heuristic“

Ein Ansatz ist, Egoismus und Altruismus zu einem integralen Element der Einsatzplanung zu erheben – so wie es bei dem eigens dafür entwickelten Schichtplanungsalgorithmus „Fuzzy Satisfaction Heuristic“ der Fall ist. Der Egoismus kann beispielsweise ausgelebt werden, indem alle Beschäftigten zunächst selbstbestimmt ihre Wunsch-Arbeitszeiten in ein Computersystem eingeben. Dies erfolgt unter der Prämisse, dass gesetzliche oder betriebliche Regeln überprüft werden, so dass die Gesamtheit aller Arbeitszeitwünsche sinnvoll und strukturiert in das System gelangt. Wer nach altruistischer Befriedigung sucht, kann darüber hinaus seine Bereitschaft für Mehrarbeit

oder für unbeliebte Arbeitszeiten, zum Beispiel Wochenenddienste, signalisieren. Auch hier erfolgt während der Onlineerfassung durch die Mitarbeiter eine Plausibilitätsprüfung hinsichtlich des Regelwerkes. Um eine bestmögliche Personaleinsatzplanung zu erreichen, greifen diverse, den Egoismus und Altruismus moderierende Mechanismen, wobei eine Einsatzplanung dann als bestmöglich angesehen wird, wenn

- die Haupt- und Nebenziele, zum Beispiel Bedarfsdeckung bei Berücksichtigung von Planungsregeln, erreicht werden,
- die Wunscherfüllung den höchstmöglichen Level erreicht,
- gleiche, faire Bedingungen für alle gelten und außerdem
- Transparenz gewährleistet ist.

## Moderierende Mechanismen

Selbstloses Verhalten hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der jeweiligen Situation oder davon, ob man dabei beobachtet wird. Auch andere Anreize oder Belohnungen lassen sich einsetzen. So kann Beschäftigten eine höhere Wahrscheinlichkeit der Arbeitszeit-Wunscherfüllung in Aussicht gestellt werden, wenn sie sich flexibel zeigen. Wer flexibel ist und eine Stunde länger arbeiten könnte, gibt dieses an und wird für die dokumentierte Sozialkompetenz durch Gutschrift auf einem „Flexibilitäts“-Punktekonto honoriert.

Als Kompensation für nicht befriedigten Egoismus werden „Nicht-Wunscherfüllungs“-Punkte gutgeschrieben: Etwa wenn wegen der geforderten Bedarfsdeckung mal von den Wunscharbeitszeiten abgewichen werden muss.

Anhand der Punktekonten, die individuell geführt werden, wird ein Mitarbeiter-Ranking erstellt. Jemand mit besseren Ranking (als Folge von bisherigem prosozialem Verhalten und/oder partieller Nicht-Wunscherfüllung) geht mit einer höheren Wunscherfüllungswahrscheinlichkeit für künftige Planungen ins Rennen.

## Das Geheimnis dahinter

Das beschriebene Verfahren ist keine idealistisch geprägte Theorie für eine schöne neue Arbeitswelt. Es ist in einer Reihe von Unterneh-

men im Einsatz. Lässt man die harten Fakten sprechen, zeigt sich, dass damit Wunscherfüllungsquoten von über 85 Prozent (!) realisiert werden können. Das bedeutet nichts anderes, als dass Beschäftigte vier von fünf Arbeitstagen nach ihren individuellen Präferenzen gestalten – und das bei hervorragender Bedarfsdeckung.

Auf die zwangsläufige Frage, wie der vermeintliche Zielkonflikt zwischen Wunscherfüllung und Bedarfsdeckung aufgelöst werden kann, gibt es eine einfache Antwort: Wo viele Individuen zusammentreffen, gibt es viele verschiedene Einstellungen, Meinungen und Präferenzen – auch bezüglich der jeweiligen Wunscharbeitszeit. Wenn diese sich in einem freien Spiel der beiden treibenden Kräfte Egoismus und Altruismus entfalten können und durch eine intelligente Punktesystematik moderiert werden, lassen sich die in jeder Gruppe vorhandenen, selbstorganisatorischen Tendenzen zu einer perfekten Planungslogik und -Ordnung kanalisieren.

## „Fuzzy Satisfaction Heuristic“: Idealzeiten

